

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Система управління персоналом суб'єкта готельного
бізнесу**

Студента 4 курсу,
3 групи,
Спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

Гайдаржі Галина
Олегівна

Науковий керівник
к.е.н., доц.


_____ *підпис керівника*

Салімон Ольга
Миколаївна

Гарант освітньої
програми
к.е.н., доц.

_____ *підпис гаранта*

Ткачук Тетяна
Михайлівна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанного
бізнесу

Спеціальність
Освітня програма

073 Менеджмент»
Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

проф. Бойко М.Г.
“ ” _____ 2023 р.



Завдання

на випускнй кваліфікаційнй роботу студентів

ГАЙДАРЖІ ГАЛИНИ ОЛЕГІВНИ

1. Тема випускнй кваліфікаційнй роботи: Система управління персоналом суб'єкта готельного бізнесу

Затверджена наказом ректора від «16» лютого 2023 р. № 490

2. Строк здачі студентом закінченй роботи: 02 червня 2023 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускнй кваліфікаційнй роботи:

Мета роботи є аналіз результативності системи управління персоналом на готельному підприємстві та формування рекомендацій щодо удосконалення управління системою управління персоналом в готелі «Львів».

Об'єкт дослідження – готель «Львів».

Предмет дослідження – система управління персоналом готельного підприємства.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «ЛЬВІВ», М. ЛЬВІВ

- 1.1. Загальна характеристика діяльності готелю «Львів»
- 1.2. Оцінка системи управління персоналом в готелі «Львів»

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «ЛЬВІВ»

- 2.1. Удосконалення управління персоналом з урахуванням світового досвіду мотивації працівників готелю «Львів»
- 2.2. Ефективність пропозицій покращення системи управління персоналом готелю «Львів»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

з/ п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випуск кваліфікаційну роботу</i>	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.02.2023 р.-02. 03.2023 р.	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	07.03.2023р.- 23.05.2022 р.
6	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.
7	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	02.06.2023	02.06.2023
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	03.06.2023	03.06.2023
9	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	03.06.2023	03.06.2023
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «30» вересня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н., доцент

Салімон О.М.

(прізвище, ініціали)

(підпис)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н., доцент

Ткачук Т.М.

(прізвище, ініціали)

(підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Гайдаржі Г.О.

(прізвище, ініціали)

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. Аналіз результативності та оцінка системи управління персоналом в готелі «Львів».....	9
1.1. Загальна характеристика діяльності готелю «Львів».....	9
1.2. Оцінка системи управління персоналом в готелі «Львів»	20
РОЗДІЛ 2. Удосконалення системи управління персоналом готелю «Львів»	30
2.1. Удосконалення управління персоналом з урахуванням світового досвіду мотивації працівників готелю «Львів».....	30
2.2. Ефективність пропозицій покращення системи управління персоналом готелю «Львів».....	41
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що у сучасних умовах управління персоналом є ключовим фактором успіху готельних підприємств. Сучасні ринкові умови вимагають застосування нових та ефективних методів управління персоналу, які забезпечують конкурентоспроможність, сприяють досягненню стратегічних цілей діяльності готельного підприємства.

Дослідженню проблем і перспектив формування системи управління персоналом на підприємстві приділено багато наукових публікацій. Зокрема, вважаємо за доцільне виокремити праці Балабанової Л.В., Воронкової В.Г., Грицай А.М., Москаленко В.О., Олексенка Р.І., Пархімчика Є.П., Померанцевої О.І., Тростянецької Е.В., Удовенко Т.С. та ін. Однак, незважаючи на значущість системи управління персоналом на сучасному готельному підприємстві, активну роботу над цим питанням як в області теоретичних досліджень, так і в області їх практичного застосування, до сих пір залишається проблема організації системи управління персоналом на конкретному готельному підприємстві.

Метою дослідження випускної кваліфікаційної роботи є аналіз результативності системи управління персоналом на готельному підприємстві та формування рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом в готелі «Львів».

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- провести аналітичні дослідження роботи готелю «Львів»;
- провести оцінку системи управління персоналом готелю «Львів»;
- запропонувати удосконалення управління персоналом з урахуванням світового досвіду мотивації працівників готелю «Львів»;
- розрахувати ефективність пропозицій покращення системи управління персоналом готелю «Львів».

Об'єкт дослідження – готель «Львів».

Предмет дослідження - система управління персоналом готельного підприємства.

В роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні *методи дослідження*: аналізу, синтезу, порівняння, групування, логічного узагальнення, аналізу рядів динаміки, графічного аналізу, методи оцінки економічної ефективності управління персоналом готельного підприємства.

Інформаційна база. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, статистичні дані, наукові публікації та монографічні дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені проблемам управління персоналом підприємств та дані готелю «Львів».

Практична цінність одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані і обґрунтовані конкретні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом готелю «Львів» і підвищення ефективності діяльності готелю «Львів».

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладений на 51 друкованій сторінці формату А4, робота містить 17 таблиць, 8 рисунків та посилання на 40 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛІ «ЛЬВІВ»

1.1. Загальна характеристика діяльності готелю «Львів»

Готель «Львів» знаходиться в центрі міста Львів, на проспекті Чорновола,7 (рис. 1.1). Готель побудований у 1965 році, впродовж років він користується популярністю серед гостей зі всього світу. Основним перевагами, які цінують його гості є: просторі номери, захоплюючий вид на центр Львова, розвинена інфраструктура поруч.



Рис. 1.1. Хол готелю «Львів»

Сьогодні готель «Львів» пропонує своїм гостям затишні (люкс, одно-, дво-місні) номери з ванною кімнатою або душовою кабіною, оснащені кондиціонером, телевізором і телефоном. У цьому готелі Вас зустріне ввічливий персонал, який, протягом Вашого перебування у готелі, подбає про комфорт, затишок та відпочинок.

До Ваших послуг ресторан, в меню якого включені страви традиційної української і європейської кухонь. Ресторан готелю «Львів», що наповнений своєрідним шармом, допоможе відвідувачам відчувати «смак» міста.

У просторому конференц-залі, який знаходиться в готелі «Львів», Ви зможете провести ділові зустрічі з партнерами, презентації, семінари, тренінги.

У внутрішньому подвір'ї готелю «Львів» розташована цілодобова автостоянка.

Готель «Львів» призначено для тимчасового проживання громадян незалежно від місця постійного проживання і реєстрації. Загальна його характеристика наводиться в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Загальна характеристика готелю «Львів»

Показник	Значення
Повне найменування підприємства	готель «Львів»
Тип колективного засобу розміщування	Готель
Рік введення в експлуатацію	1965
Форма власності	колективна
Юридична адреса	проспект В.Чорновола,7, Львів
Період функціонування протягом року	Цілорічно
Переважаючий контингент відвідувачів	Вітчизняний турист – 70%, іноземці – 30%; Молодь – 32 %, люди середнього віку – 34 %, люди старшого віку – 27 %, діти – 7 %
Функціональне призначення	Готель з надаванням туристичних послуг
Рівень комфорту	3 зірки
Кількість номерів, од.	62
Загальна кількість місць	94
Кількість поверхів	8
Кількість та тип засобів громадського харчування у готелі	1 ресторан; 1 бар працює цілодобово
Розрахунковий час	12 ⁰⁰
Способи здійснення бронювання	e-mail, факс, гарантійний лист, он-лайн бронювання
Засоби гарантування бронювання	кредитна картка, дебетна карта, депозит
Кредитні картки, що приймаються	VISA, Master Card, Maestro, American Express

Джерело: розроблено автором за даними готелю «Львів»

Місія готелю «Львів» – забезпечувати якісне, сучасне, затишне проживання, яке допоможе гостям міста краще оцінити красу, культурну та ділову активність м. Львова.

Сучасні дизайнери, модернізували інтер'єри номерів. Готель «Львів» має

дуже вигідне та зручне розташування, знаходяться поблизу історичного центру міста, що дає можливість насолоджуватися прекрасними краєвидами прямо з вікон готелю, а вирушивши на прогулянку, мешканці готелю мають можливість ознайомитись з відомими пам'ятками архітектури, відвідати музеї, зможуть побачити площу Ринок, де є стародавня ратуша.

Логотип готелю «Львів» представлено на головній сторінці сайту зверху, на його сторінках у соціальних мережах (рис. 1.2). Логотип уявляє собою напис Готель «Львів» англійською мовою використаний жовтий та бордовий кольори.



Рис. 1.2. Логотип, представлено на сайті готелю «Львів»

Джерело: розроблено автором за даними готелю «Львів»

Готель «Львів» залишить Вам незабутні спогади про гостинність львів'ян.

На сайті готелю «Львів» <https://hotel-lviv.com.ua/> можна забронювати номер онлайн. Інформацію на сайті можливо читати українською, англійською мовами на вибір. На сайті міститься загальна інформація про готель, номери, інші послуги, контакти, фото та відео.

Основними клієнтами готелю «Львів» є ділові туристи. Для них в готелі передбачений великий пакет додаткових послуг: великий і малий конференц-зал, банкетний зал, ресторан, організація кави брейків та ін.

Організаційна структура підприємства індустрії готельного сервісу характеризується сукупністю робочих місць, посад, органів управління та виробничих підрозділів, форм їх взаємозв'язків, що забезпечують досягнення стратегічних цілей готелю «Львів»

Організаційна структура готелю «Львів» формується виходячи із забезпечення її конкурентоспроможності, економічної ефективності, доцільності. Організаційна структура готелю «Львів» відображена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Організаційна структура управління готелем «Львів»

Джерело: розроблено автором за даними готелю «Львів»

Організаційна структура характеризується функціонально-лінійним типом зв'язків і в сучасних умовах є найбільш раціональною з точки зору реалізації завдань і цілей, які ставляться. Особливістю даного типу побудови системи управління є те, що вона дозволяє оперативно приймати управлінські рішення; підвищує персональну відповідальність кожного керівника за результати діяльності; забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності; підвищує професійний рівень вирішення завдань фахівцями.

Отже, в готелі «Львів» правильно виконано розподіл обов'язків персоналу в рамках займаних ними посади.

Для виконання процесу обслуговування туристів в готелі «Львів» передбачено мінімальний набір наступних основних служб, котрі забезпечують надання основних готельних послуг: служба управління номерним фондом; адміністративна служба; служба громадського харчування; комерційна служба; технічні служби; допоміжні служби. Аналіз розподілу функцій управління всередині готелю «Львів» (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Аналіз розподілу функцій управління всередині готелю «Львів»

№ з/п	Назва посадової особи, підрозділу підприємства	Основні функції посадової особи, підрозділу підприємства
1	Директор	здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства відповідно до чинного законодавства та Статуту. Директор визначає загальні напрями політики підприємства в межах поставлених цілей, у тому числі фінансову політику, до якої належить визначення видатків на утримання персоналу, граничних асигнувань на адміністративні та господарські потреби.
2	Служба прийому та розміщення	входить бронювання, реєстрація, розподіл номерів, отримання плати за проживання, ведення необхідної документації, підтримка в актуальному стані бази даних.
3	Служба покоївок	відповідає за прибирання номерів, холів, туалетів, коридорів, внутрішніх приміщень, у яких здійснюється прийом і обслуговування клієнтів. Покоївки перетворюють використаний продукт, яким є готельний номер після від'їзду гостей, у готовий для подальшої реалізації.
4	Служба управління номерним фондом	займається вирішенням питань, пов'язаних з бронюванням номерів, прийомом туристів, котрі прибувають до готелю, їх реєстрацією та розміщенням по номерах, а теж відправленням додому або до наступного пункту маршруту подорожі після закінчення туру, забезпечує обслуговування туристів у номерах, підтримує необхідний санітарно-гігієнічний стан номерів та рівень комфорту у житлових приміщеннях, займається наданням побутових послуг гостям.
5	Адміністративна служба	До складу служби входять: секретаріат, фінансова служба, кадрова служба Фінансова служба веде єдиний фінансовий облік на підприємстві (тобто доходи від торгових точок, облік витрат та доходів, ведення операцій з обліку оплачуваного робочого часу, котрі виплачуються бонуси, а теж одержувані окремими працівниками чайові). Кадрова служба вирішує питання підбору, розстановки та

Продовж. табл. 1.2

1	2	3
		підвищення кваліфікації кадрів. У обов'язки даного підрозділу входить ведення особистих справ усіх співробітників готелю. Секретаріат займається питаннями документаційного та інформаційного забезпечення роботи
6	служба безпеки	виконує функції підтримки порядку та безпеки у готельному комплексі, оскільки готель несе відповідальність за забезпечення розумної безпеки своїх клієнтів. При цьому підприємство може доручити виконання цих обов'язків як власній службі, так та залучити сторонню організацію.
7	Відділ бронювання	має постійно стежити за кон'юнктурою, збираючи заявки на бронювання та фіксуючи будь-яке підвищення попиту, яке готель міг би використовувати, збільшуючи вартість розміщення та даючи підприємству більший дохід.
8	Служба портье	виконує контроль за номерним фондом готелю, ведучи картотеку зайнятості номерів та наявності вільних місць, та виконує функції інформаційного центру.
9	Комерційна служба	щоб регулярно проводити дослідження галузевого ринку, пошук нового ринку і конкурентів на ринку для розробки відповідних раціональних комерційних стратегій і планів, розширення співпраці з туристичними агентами, фірмами, організаціями поза країною. Це безпосередньо відноситься до господарської діяльності, і також підвищує престиж готелю.
10	Інженерні служби	До складу служби входять головний інженер, служба поточного ремонту. Служба поточного ремонту виконує профілактичний та поточний ремонт не тільки номерного фонду та встановленого у ньому обладнання, однак та всього готельного підприємства.
11	Допоміжні служби	забезпечують процес роботи готельного комплексу, пропонуючи послуги пральні, кравецької, білизняної служб, служби прибирання приміщень, розмножувальної служби, послуги складу та ін.

Джерело: розроблено автором за даними готелю «Львів»

Отже, в готелі «Львів» впроваджена професійна етика поведінки персоналу та постійно приділяється увага щодо культури і сервісу обслуговування. Працівники готелю виконують свої обов'язки швидко і оперативно, щоб не доставити гостю зайві незручності. Для працівників готелю головне – забезпечити гостю високий рівень якості послуг, а отже, високий рівень комфорту.

Структура номерного фонду готелю «Львів» містить люкс, одно- і двомісні номери економ та комфорт.

Ціни на послуги розміщення – високі, тому що цінова політика готелю «Львів» розрахована на іноземних туристів та бізнесменів. Ціни за проживання порівняно з готелями м.Львів вищі, але співвідношення «ціна/якість» порівняно з іншими готелями добрі.

Характеристику номерного фонду готелю «Львів» наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Структура номерного фонду готелю «Львів»

Номерний фонд	Кількість номерів	Кількість місць	Площа номера, м ²	Питома вага % в структурі	Вартість проживання (за номер/місце)
Люкс	3	3	50	2,8	2500
Економ 1но місний	13	13	32	13,0	1200
Економ 2х місний	15	30	42	26,3	1780
Комфорт 1но місний	14	14	36	21,0	1400
Комфорт 2х місний	17	34	48	36,0	1780

Джерело: розроблено автором за даними готелю «Львів»

Не дивлячись на те, що ціни на послуги розміщення відносно високі, порівнюючи з конкурентами, готель забезпечує гостей з різними потребами і фінансовими можливостями всім необхідним для комфортного проживання та достойним сервісом.

Аналіз показників виробничої програми готелю «Львів» наведені у табл.1.4.

Таблиця 1.4

Аналіз показників виробничої програми готелю «Львів» за 2021-2022рр.

Показники	2021р.	2022р.	Абсолютне відхилення 2021\2022, (+-)	Відносне відхилення, (%)
1.Одноразова місткість, місць	88	80	-8	-8,7
2. Кількість ліжко-діб в інвентарі, л-д.	32156	29346	-2810	-8,7

Продовж. табл. 1.3

1	2	3	4	5
5. Коефіцієнт завантаження, %	69	60	-9	-13,0
6. Кількість ліжко-діб наданих, л-д.	22169	17592	-4577	-20,6
7. Середній тариф, грн.	1490	1640	-150	-10,1
8. Чистий дохід від реалізації ліжко-діб, тис. грн.	45884,0	39093,0	-6791,0	85,2

Джерело: розроблено автором за даними готелю «Львів»

У звітному періоді спостерігалися негативні зміни. Так, на 12,7 % зменшився плановий дохід від реалізації номеро-діб, середній тариф зменшився на 10,1%, Кількість номеро-діб наданих зменшилися на 20,6%. У готелі «Львів» більше бізнес туристів, вони залишаються тільки в будні дні, тому навантаження у вихідні падає бо вони приїжджають на будні дні.

У готелі передбачено цілодобове обслуговування номерів, міні-бари, багатоканальне супутникове телебачення, міжнародний телефонний зв'язок, сейф, автостоянку, послуги пральні. Без додаткової оплати гостям надається замовлення залізничних та авіаквитків, доставлення в номер кореспонденції та факсів, виклик швидкої допомоги і користування медичною аптечкою.

Отже, готель «Львів» є типовим готелем туристичного класу, що підкреслює наявність таких послуг, як надання екскурсійного обслуговування, пільг постійним клієнтам, наявність різних комплексних пакетів послуг, серед яких клієнти можуть обрати для себе найбільш цікаві та ті, що відповідають їхнім уподобанням та сподіванням.

Аналіз факторів макросередовища готелю «Львів» відображено в табл.1.5 за допомогою PEST-аналізу, який передбачає аналіз впливу політичних (Political), економічних (Economic), соціально-культурних (Social) та технологічних (Technological) факторів.

Таблиця 1.5

Аналіз факторів макросередовища готелю «Львів»

Політичний	Економічний
1) Благополучне міжнародне співробітництво у сфері готельного бізнесу 2) нестабільні політичні відносини між країнами 3) податкова політика держави у сфері готельного бізнесу	1) нестійкість національної валюти 2) зменшення рівня доходів населення країни 3) скорочення іноземних інвестицій у економіку країни 4) нестабільна економічна ситуація в країні у зв'язку з пандемією COVID-19; військовими діями РФ 5) рівень інфляції 6) нестача кваліфікованих кадрів
Соціо-культурний	Технологічний
1) демографічні зміни 2) споживчі переваги 3) подання підприємства у ЗМІ 4) рівень освіти населення 5) зміни у способі життя	1) впровадження інноваційних технологій у сфері гостинності 2) віддача переваг населення онлайн замовлень та бронювання по Інтернету 3) адаптація до нових технологій 4) рівень державного фінансування досліджень та розробок 5) альтернативні способи надання послуг

Джерело: розроблено автором за даними готелю «Львів»

З проведеного PEST – аналізу виходить, що економічні та технологічні фактори позитивно позначаються на розвитку готелю «Львів» та відкривають нові перспективи для роботи готелю. Політичні фактори та соціо-культурні фактори мають негативну спрямованість, тому готелі слід брати в особливе увагу при прийнятті управлінських рішень та дій.

Проведемо аналіз основних економічних показників діяльності апартаментів готелю «Львів» за 2021-2022 рр. (табл. 1.6), на підставі фінансової звітності готелю.

Таблиця 1.6

Аналіз основних економічних показників діяльності готелю «Львів» за 2021-2022 рр., (тис.грн.)

№ з/п	Показники	2021р.	2022р.	Відхилення (+ -)	
				Абсолютне	%
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	55060,8	46911,6	-18149,2	85,2
2	ПДВ, тис. грн.	9176,8	7818,6	-1358,2	85,2

Продовж. табл. 1.6

1	2	3	4	5	6
3	ПДВ у відсотках до виручки, %	16,7	16,7	0	0
4	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	45884,0	39093,0	-6791,0	85,2
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	27525,0	25175,0	-2350,0	91,5
6	Собівартість у відсотках до виручки, %	60,0	64,4	+4,4	107,3
7	Валовий прибуток, тис. грн.	18359,0	13918,0	-4441,0	75,8
8	Інші операційні доходи, тис.грн.	1765,0	517,0	-1248,0	29,3
9	Адміністративні витрати, тис.грн.	21164,0	17540,0	-3624,0	82,9
10	Витрати на збут, тис.грн.	0	9,0	+9	+100,0
11	Інші операційні витрати, тис.грн.	1183,0	1492,0	+309,0	126,1
12	Фінансові результати від операційної діяльності: збиток, тис. грн.	2223,0	4606,0	+2383,0	207,2
13	Дохід від участі в капіталі, тис.грн.	0	0	0	0
14	Інші фінансові доходи	2268,0	6162,0	+3894,0	171,6
15	Інші доходи	0	0	0	0
16	Фінансові витрати	0	0	0	0
17	Інші витрати	0	0	0	0
18	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: (прибуток), тис. грн.	45,0	1556,0	+1511,0	134,7
19	Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	8,0	313,0	+305,0	141,4
20	Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток, тис. грн.	37,0	24,0	-13,0	64,8

Джерело: розроблено автором за даними готелю «Львів»

Дані табл. 2.5 дозволяють зробити висновок, що обсяг чистого доходу від реалізації послуг готелем «Львів» в 2022р. в порівнянні до 2021 р. зменшився на 6791 тис.грн. Собівартість послуг в 2022р. в порівнянні до 2021 р. зменшилася на 2350 тис.грн. Валовий прибуток в 2022р. в порівнянні до 2021 р. зменшилася на 4441 тис.грн. Адміністративні витрати в 2022р. в порівнянні до 2021 р. зменшилися на 3624 тис.грн. Витрати на збут в 2022р. в порівнянні до 2021 р. збільшилися на 9 тис.грн. Інші операційні витрати в 2022р. в порівнянні до 2021 р. збільшилися на 309 тис.грн.

Отже, обсяги чистого доходу від реалізації послуг, рентабельність за даними готелем «Львів» зменшилася через пандемію COVID-19 і введення державою низки протиепідемічних заходів протягом 2020-2021 рр. та повномасштабне вторгнення російського агресора в 2022 р.

Аналіз показників оцінки фінансового стану готелю «Львів» за 2021-2022 рр. наведено в табл.1.7.

Таблиця 1.7

**Динаміка показників оцінки фінансового стану
готелю «Львів» за 2021-2022 рр.**

Показники	Роки		Зміни 2020\2021рр.	
	2020р.	2021р.	Абс. відхилення	Відносне відхилення
Показники ліквідності				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,032	0,013	-0,031	+0,012
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,809	0,929	+0,120	+0,120
Коефіцієнт покриття	1,100	1,212	+0,043	+0,069
Показники рентабельності				
1.Рентабельність діяльності, %	11,3	11,8	0,8	96,2

Джерело: розроблено автором за даними готельного підприємства «Львів»

За даними табл. 1.7 бачимо, що коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує, яка частина поточних (короткострокових) зобов'язань може бути погашена негайно у 2022 р. нижче нормативного значення та складає у 2022р. 0,013. Значення коефіцієнту швидкої ліквідності у 2022р. дорівнює 0,929. Отже, на кожен гривню поточної заборгованості підприємство має 0,929 грн. ліквідних активів.

Коефіцієнт покриття, який дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, яка сума поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань протягом 2021-2022 рр. знаходиться вище нормативного значення, отже на 1 грн. поточних зобов'язань припадає у 2022р. 1,212 грн. поточних активів, що свідчить про можливість підприємства погасити поточні зобов'язання. Отже, взагалі за даними табл. 1.7 можна сказати, що ліквідність та платоспроможність підприємства знаходиться на середньому рівні та має динаміку до зростання у 2022 р. в порівнянні з 2021р.

Отже, рентабельність за даними готелем «Львів» зменшилася через пандемію COVID-19 і введення державою низки протиепідемічних заходів протягом 2020-2021 рр. та повномасштабне вторгнення російського агресора в 2022 р.

1.2. Оцінка системи управління персоналом в готелі «Львів»

Проведемо аналіз чисельності персоналу готелю «Львів» за 2021-2022 рр. (табл. 1.8)

Таблиця 1.8

Аналіз руху кадрів готелю «Львів» за 2021-2022 рр.

Показники	2021р.		2022р.		відхилення	
	кіль-сть осіб	пит.вага (%)	кіль-сть осіб	пит.вага (%)	Абс., осіб.	Відносне, (%)
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність	35	100,00	35	100,00	0	0,00
Чисельність на початок періоду	33	112,31	37	87,69	-16	-24,62
Звільнено всього, в тому числі:	19	29,23	17	26,15	-2	-3,08
за власним бажанням	8	12,31	9	13,85	+1	+1,54
- в зв'язку скороченням	3	4,61	6	9,23	+3	+4,62
- в зв'язку з прогулами	2	3,08	0	0,00	-2	-3,08
- з інших причин	6	9,23	2	3,08	-4	-6,15
прийнято знову	3	4,61	3	50,77	+30	+46,16
Чисельність на кінець періоду	37	87,69	33	112,31	-4	-10,80

Джерело: розроблено автором за даними готелю «Львів»

Аналізуючи отримані дані табл. 1.8 можна зробити наступні висновки: Середньооблікова чисельність працівників в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. зменшилася на 4 людини. Кількість звільнених співробітників за аналізований

період скоротилась на 10,5%. Серед причин звільнення на 1 місці - звільнення за власним бажанням.

Розрахуємо коефіцієнти руху трудових ресурсів готелю «Львів» за 2021-2022 рр. (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

**Динаміка коефіцієнтів руху трудових ресурсів готелю «Львів»
за 2021-2022 рр.**

Показники	2021р.	2022р.	Темп зростання, %
коефіцієнт прийому	0,05	0,05	100
коефіцієнт вибуття	0,29	0,26	90
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,6	0,54	90
Коефіцієнт плинності кадрів	0,15	0,13	87
Коефіцієнт сталості кадрів	0,71	0,74	104

Джерело: розроблено автором за даними готелю «Львів»

Коефіцієнт прийому в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. не змінився. Коефіцієнт вибуття у 2022 р. незначно скоротився в порівнянні з 2021р. Це пов'язано з тим, що у працівників підвищилася значимість робочого місця. Але в цілому коефіцієнт стабільності кадрів досить високий. Коефіцієнт плинності не на багато зменшився в 2022 р. в порівнянні з 2021 р.

Система управління персоналом в готелі «Львів» складається не тільки з функціональних підрозділів, які займаються роботою з персоналом, але й вище керівництво, а також керівництво функціональних підрозділів.

Підсистема управління персоналом в готелі «Львів», будучи головним елементом системи управління готельним підприємством, розробляє та реалізує кадрову політику підприємства, основою якої є процес кадрового забезпечення.

В готелі «Львів» кадровою службою розроблені і затверджені обов'язкові до виконання критерії добору персоналу. Відповідно до них проводиться поетапна процедура добору, що містить як обов'язкові для всіх етапів, так і специфічні для цієї професійної групи

критерії. Поетапна процедура забезпечує мінімум помилок у доборі персоналу. На кожному ступені відсівається частина претендентів через невідповідність визначеним вимогам чи їх відмови від подальшого проходження процедур добору.

Відповідно до матриці, кожен претендент на вакантну посаду в готелі «Львів» проходить складний процес професійного добору й оцінки (рис. 1.4)

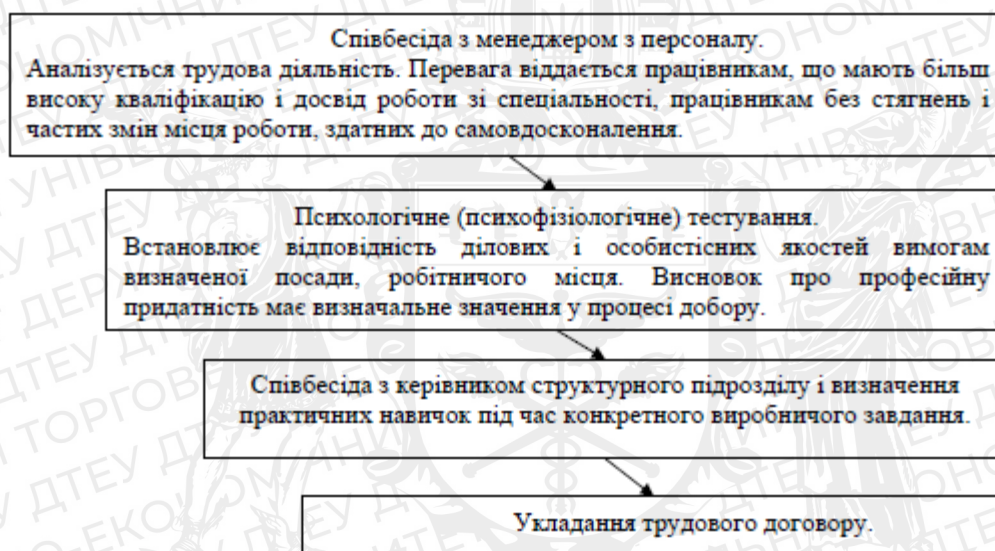


Рис. 1.4. Матриця добору претендента на вакантне місце в готелі «Львів»

Джерело: розроблено автором за даними готелю «Львів»

З даних рис. 1.4 можна зробити висновок, що стратегія роботи кадрової служби готельного підприємства «Львів» передбачає не тільки підбір кваліфікованого персоналу, але й «вирощування кадрів» усередині готельного підприємства.

Основними напрямками діяльності підсистеми управління персоналом в готелі «Львів» є:

- стратегічне управління персоналом та кадровою політикою; управління плануванням персоналу; управління наймом, підбором та залученням персоналу;

- управління трудовими відносинами; управління умовами праці; управління розвитком персоналу; управління мотивацією персоналу;
- управління соціальним розвитком; управління розвитком організаційних структур управління; управління правовим, інформаційним забезпеченням системи управління персоналом.

Кадрове забезпечення в готелі «Львів» складається з залучення, відбіру та наймання персоналу; підбіру та розміщення персоналу; професійної орієнтації та адаптації персоналу; мотивацію та стимулювання персоналу; професійне навчання, атестацію персоналу та просування по службі; управління діловою кар'єрою персоналу.

Необхідною умовою рішення управлінських завдань в готелі «Львів» є наявність висококваліфікованого персоналу, готового до оволодіння новими знаннями. У зв'язку з цим зростає роль управління кадровим потенціалом як особливого виду діяльності, що включає: визначення потреби у персоналі; залучення персоналу; його відбір; розстановку персоналу; підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації; мотивацію розвитку персоналу; оцінку ефективності управління.

Головною метою управління персоналом в готелі «Львів», є економічне зростання показників готельного підприємства. Важливими цілями є також забезпечення ефективної діяльності співробітників, формування їх як особистостей, що володіють високою відповідальністю та корпоративною культурою.

На сьогоднішній день система управління персоналом в готелі «Львів», включає в себе такі підсистеми, як: кадрове планування; набір і звільнення працівників; навчання і розвиток; мотивація та стимулювання; організація діяльності; оцінка і атестація працівників.

Відділ підбору персоналу – підсистема управління, спрямована на залучення та ефективне використання наявної в організації робочої сили. Для аналізу даного відділу необхідно розглянути наступне:

Підбір персоналу готелю «Львів» – найважливіший етап у роботі з

кадрами, він включає в себе розрахунок потреби в персоналі, побудова моделі робочих місць, професійний відбір та формування кадрового резерву. Правильний вибір кандидата може збільшити продуктивність і прибуток, а так само підвищити лояльність співробітників до готельного підприємства. Невірний вибір співробітника відображається на великій плинності персоналу і низькою компетенції співробітників. В готелі «Львів» не ведеться довгострокове планування кадрів. Як правило, при звільненні штатної одиниці відбувається пошук нового співробітника, що є недоліком організації системи управління персоналом. Усунення цього недоліку могло б привести до вирішення такої важливої проблеми, як зниження плинності кадрів.

В готелі «Львів», приділяють належну увагу не тільки економічними показниками готельного підприємства, соціальні цілі так само є пріоритетними для підприємства. Адже соціальні цілі системи управління персоналом безпосередньо впливають на її ефективність.

Соціальні цілі готелю «Львів» враховують інтереси обох сторін (працівників і керівників). До соціальних потреб працівників, відносяться: матеріальні потреби: заробітна плата, премії; соціально-психологічні потреби: міжособистісне спілкування; хороші умови праці; соціальні гарантії; соціально - психологічний клімат; потреба до саморозвитку: можливість професійного росту; кар'єрний ріст; визнання заслуг.

Сьогодні матеріальна мотивація співробітників в готелі «Львів» складається з окладу і бонусної частини.

Великою групою представлені соціально-психологічні методи, які виконують функції морального стимулювання діяльності працівників, які покращують їх діяльність за рахунок морального задоволення тим, що вони належать до даного колективу, керівництво готелю «Львів» їх цінує і піклується про них.

Отже, проведемо оцінку ефективності діючої системи мотивації в готелі «Львів». Ефективність системи мотивації в готелі «Львів» була проведена за допомогою анкетування працівників в готелі «Львів». Проведення анкетування –

це перший крок, який необхідно зробити при оцінці ефективності мотиваційної системи. За допомогою анкети можна дізнатися про ступінь задоволеності персоналу, про те, як співробітники розставляють пріоритети. Анкетування це діагностика, яка допоможе виявити проблемні ділянки мотиваційного механізму підприємства. В анкету необхідно включити оціночні питання і проаналізувати отримані відповіді. На рис. 1.5. представлено відсоткове співвідношення відповідей на питання «Вкажіть найголовніший фактор мотивації?».

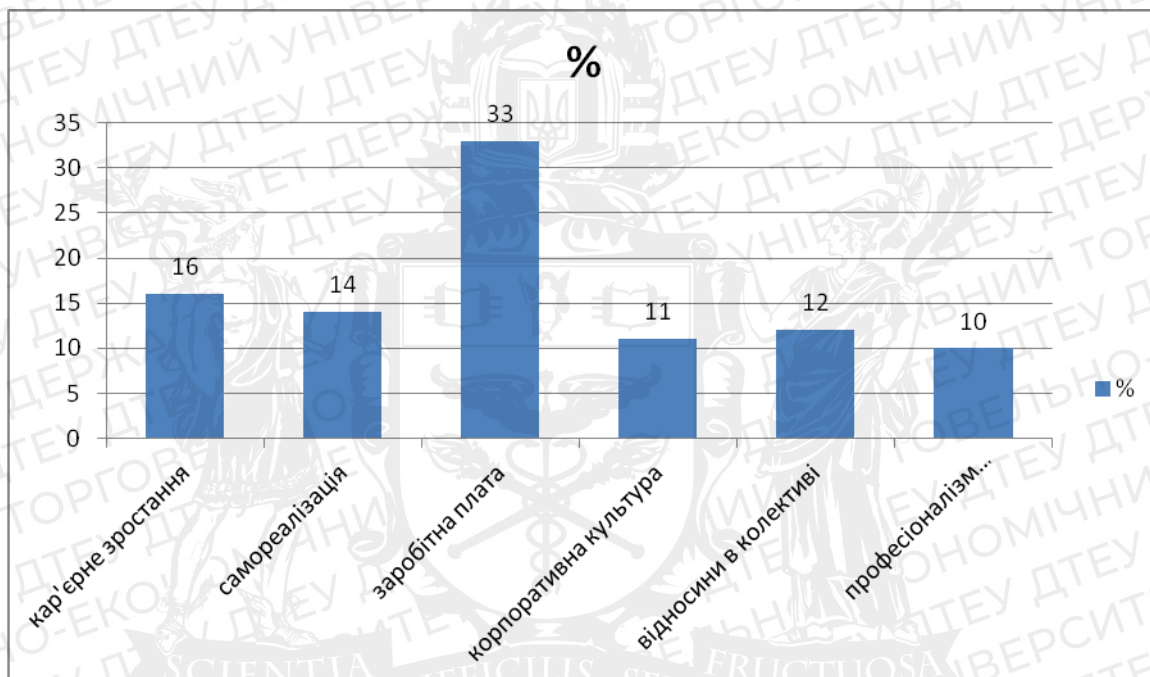


Рис. 1.5. Оцінка мотивації співробітниками готелю «Львів»

Джерело: розроблено автором за даними готелю «Львів»

Заробітна плата і кар'єрне зростання є лідируючими відповідями.

Рис. 1.6 показує важливість системи «бонусних заохочень».

Заробітна плата і кар'єрне зростання є лідируючими відповідями на це питання. Відповіді досить різноманітні, але дійсно важливо для співробітників. На питання «чи є для Вас фінансова складова основним мотиватором?» найчастіше вибирався відповідь «ні, мені подобається атмосфера, колектив, керівництво».

Якщо говорити про нематеріальну систему мотивації, то 67,8% співробітників відзначають, що керівництво готелю «Львів» проводять тренінги та кваліфікаційні заходи в достатній кількості, але при цьому 28,5% хотіли б

збільшити кількість тренінгів.

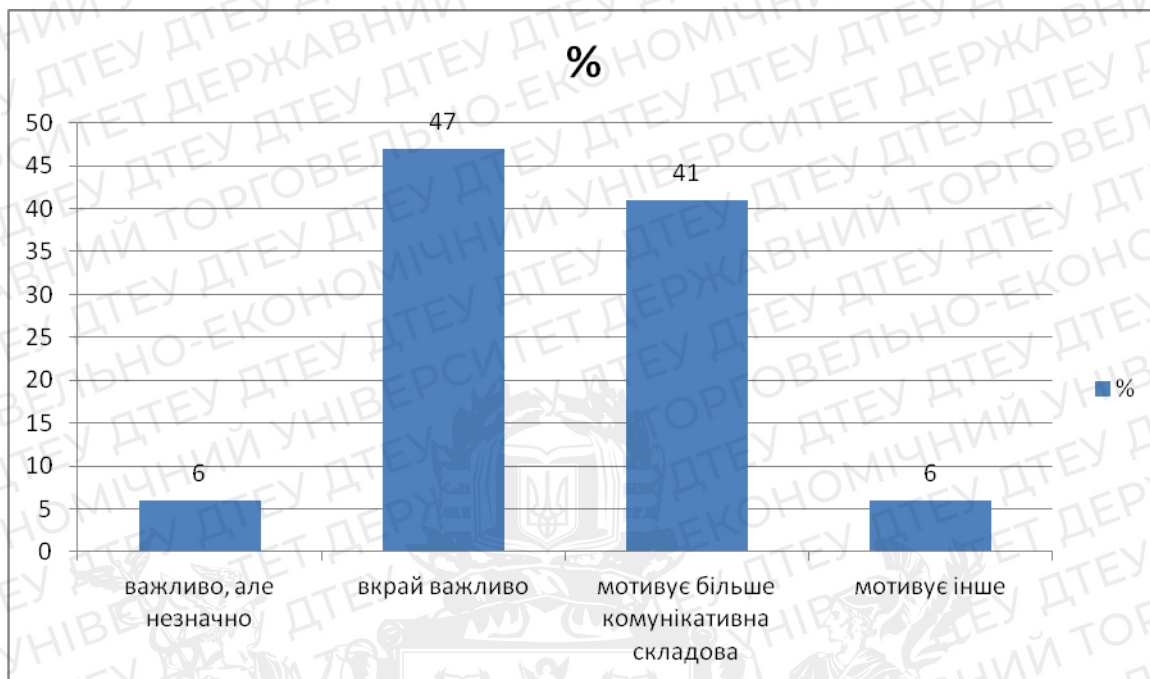


Рис. 1.6. Важливість системи «бонусних заохочень» співробітників в готелі «Львів»

Джерело: розроблено автором за даними готелю «Львів»

64,2% респондентів – працівників готелю «Львів» як вид нематеріальної мотивації влаштовують спільні заходи, які спрямовані на поліпшення атмосфери в колективі: масові розважальні заходи такі, як корпоратив, Новий рік; виїжджають на пікніки і в невеликі спільні поїздки; влаштовують локальні свята, наприклад, день народження співробітника.

Отже, даної мотивації явно недостатньо, щоб стимулювати працівників на виконання ними якісної та своєчасної роботи. Необхідно запровадити додаткову систему матеріального стимулювання співробітників готелю «Львів». В готелі «Львів» необхідно впровадити довгострокове планування і створити кадровий резерв.

Під час огляду маркетингових можливостей готелю «Львів». Для визначення сильних і слабких сторін було проведено SWOT-аналіз (табл. 1.10, 1.11).

Таким чином, згідно аналізу сильні й слабкі сторони готелю «Львів» мають

достатній потенціал до розвитку, потрібно лише дочекатися сприятливих макроекономічних умов та стабілізації політичної ситуації. Поки що використовуються внутрішні можливості та формуються стійкі стосунки з партнерами та споживачами.

Таблиця 1.10

Аналіз сил і слабкостей готелю Львів

Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво основних і додаткових послуг	1. Високий рівень якості послуг 2. Можливість впровадження інновацій	1. Вузький асортимент послуг
2. Персонал	1. Наявність кваліфікованого управлінського персоналу з великим досвідом роботи в індустрії гостинності; 2. Високий рівень організаційної культури	1. Неefективні методи управління персоналом і стимулювання праці 2. Висока плинність працівників
3. Інноваційно-інвестиційна діяльність	1. Систематичне впровадження інноваційних технологій	1. Неefективна інноваційна політика 2. Відсутність інвестицій
4. Маркетинг	1. Ефeктивні канали маркетингових комунікацій 2. Цінові переваги на ринку	1. Непродумана маркетингова політика, відсутність сучасних маркетингових комунікацій
5. Управління	1. Розроблена стратегія підприємства	1. Складність організаційної структури
6. Фінанси	1. Наявність доходів	1. Неefективне використання фінансових ресурсів;

Джерело: розроблено автором за даними готельного підприємства «Львів»

Для ідентифікації сильних і слабких сторін готелю «Львів» ми здійснили SWOT-аналіз, який наведено у табл. 1.11.

Таблиця 1.11

SWOT-аналіз готелю «Львів» м. Львів

Характеристики зовнішнього середовища	Характеристики підприємства	
	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Зручне розташування 2. Невисокі порівняно з конкурентами ціни на	1. Висока сезонна залежність більшості частин діяльності 2. Обмеженість фінансових та

Продовж. табл. 1.11

1	2	3
	<p>послуги</p> <p>3. Репутація надійного партнера</p> <p>4. Наявний власний сайт готелю</p> <p>5. Постійна клієнтська база</p> <p>6. Надання додаткових туристичних послуг</p>	<p>кадрових ресурсів</p> <p>3. Застаріла матеріально-технічна база</p> <p>4. Невідповідний рівень якості обслуговування клієнтів до їхніх потреб</p> <p>5. Пасивна рекламна діяльність</p>
Можливості (O)	SO-стратегії	WO-стратегії
<p>1. Люди не перестануть подорожувати</p> <p>2. Спрямованість м. Львів на туристичну галузь</p> <p>3. Сприятливий мікроклімат</p> <p>4. Розвинута інфраструктура</p> <p>6. Розвиток ділового туризму у місті Львів</p> <p>7. Унікальна культурна спадщина (Старе Місто Львів включено до Списку Світової Спадщини ЮНЕСКО)</p> <p>8. Сприяння інноваційній діяльності</p>	<p>1. Періодична розсилка пропозицій клієнтській базі</p> <p>2. Співпраця з підприємствами та організаціями на постійній основі</p>	<p>1. Удосконалення наявних послуг відповідно до конкурентних переваг</p> <p>2. Розвиток послуг, спрямованих на місцеве населення</p> <p>3. Активна маркетингова діяльність у міжсезонний період</p> <p>4. Співпраця з програмами міста</p>
Загрози (T)	ST-стратегії	WT-стратегії
<p>1. Несприятлива економіко-політична ситуація в державі.</p> <p>2. Несприятливий інвестиційний клімат</p> <p>3. Зміна нормативно-правової бази</p> <p>4. Пандемія COVID-19</p> <p>5. Військові дії РФ</p>	<p>1. Прозора фінансова політика для ключових стейкхолдерів</p> <p>2. Створення бізнес плану з детальним обґрунтуванням цілей</p>	<p>1. Залучення кадрів, зацікавлених у довготривалому працевлаштуванні</p> <p>2. Прозора маркетингова політика, орієнтована на важких стейкхолдерів (клієнти преміум-класу)</p> <p>3. Надання персоналу обов'язків щодо рекомендації управлінських рішень</p> <p>4. Оновлення спектру послуг відповідно до затребуваності ринку</p> <p>4. Оновлення матеріальної-технічної бази відповідно до затребуваності ринку</p>

Джерело: Розроблено автором

За результатами SWOT-аналізу вважаємо, що найефективнішими заходами для готельного бізнесу в Львові, зокрема готелю «Львів» буде впровадження нових послуг або вдосконалення старих. Проекти, що пропонуються до реалізації, повинні відповідати критеріям інноваційності, затребуваності на ринку послуг, наявності цільової групи споживачів, окупності та можливості залучення необхідного капіталу. При цьому слід звернути увагу на сегмент бюджетних готелів, міні-готелів, приватних апартаментів, спа-готелів.

Аналіз результативності та оцінка системи управління персоналом готелю Львів показали, що зростання основних показників економічної діяльності готелю «Львів» відбувається рівномірно. Політичні фактори та соціокультурні фактори мають негативну спрямованість, тому готелям слід брати це до особливої уваги при прийнятті управлінських рішень та дій. Оцінюючи систему мотивації, яка на сьогодні діє в готелі, можна зробити висновок, що її необхідно переглянути і внести певні зміни для покращення умов, які б мотивували співробітників готелю працювати на результат.

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «ЛЬВІВ»

2.1. Удосконалення управління персоналом з урахуванням світового досвіду мотивації працівників готелю «Львів»

Формування кадрового резерву не складний, але насправді HR-служби готелю «Львів» стикаються з низкою проблем і чинників зниження ефективності таких програм (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні проблеми формування та управління кадровим резервом в готелі «Львів»

	Проблеми при організації формування кадрового резерву	Проблеми при оцінюванні потенціалу кадрового резерву	Проблеми при розвитку резерву	Проблеми при реалізації трудового потенціалу кадрового
Зовнішній	- безсистемний характер; - не визначено стратегію подальшого розвитку компанії; - непередбачені кадрові зміни	- не визначено необхідних навичок та компетенцій для посад; - не ефективні методи відбору; - не ефективні методи оцінки	- не вибудовані довгострокові відносини - не актуальність бази даних резервістів	- перехід резервісту до конкурентів; - тривалий період реалізації трудового потенціалу; - відмова резервісту від просування
Внутрішній			- не ефективні програми розвитку резерву - низька мотивація співробітників до розвитку	

Джерело: складено автором

Таким чином, основні проблеми формування та управління кадровим резервом готелю «Львів» є:

- проблеми при організації формування кадрового резерву;
- проблеми при оцінюванні потенціалу кадрового резерву;

- проблеми при розвитку резерву;
- проблеми при реалізації трудового потенціалу кадрового резерву.

Проблеми щодо оцінювання потенціалу кадрового резерву готелю «Львів»:

Не визначено необхідні навички та компетенції для посад. Посадова інструкція – документ, що регламентує, що закріплює необхідні навички та компетенції, права, відповідальність та обов'язки співробітника. Однак на практиці інструкція часто має формальний характер, не визначає критерії для оцінки кандидатів і безпосередньо впливає на якість формування кадрового резерву.

Неефективні методи відбору та оцінювання кандидатів. Уміння правильно підібрати кандидатів у кадровий резерв є основою розвитку кадрового потенціалу компанії. Результативність відбору кандидатів обумовлена якістю використовуваних методів оцінювання. Застосування неефективних методів може спричинити відбір співробітника з низькими професійними компетенціями та потенціалом.

Проблеми у розвитку кадрового резерву готелю «Львів»:

Не збудовані довгострокові відносини. Зовнішній кадровий резерв передбачає налагодження довгострокових відносин із резервістами: відвідування корпоративних заходів, актуалізація даних про резервіста, повідомлення про відкриття нових вакансій тощо. Правильно збудовані відносини дозволяють утримувати співробітників з високим потенціалом, закривати вакансії вчасно, підвищувати рівень конкурентоспроможності готелю.

Неактуальність бази даних резервістів. Оновлена база даних дозволяє контролювати чисельність зовнішнього кадрового резерву та відстежувати ситуацію на ринку праці. Оптимальний термін актуалізації не рідше 1 разу на 6 місяців.

Неефективні програми розвитку резерву. Отже, навіть ідеальний, на перший погляд, план розвитку може не працювати. У ньому може бути не враховано стратегію підприємства, немає конкретизації мети розвитку, передбачено розвиток тих компетенцій чи надмірність їх розвитку, недостатньо часу

виконання плану та інших. До кінця програми розвитку резервісти можуть знайти потрібні компетенції, втратити інтерес і мотивацію до просування посади

Отже, усі виділені проблеми безпосередньо впливають ефективність управління кадровим резервом готелю «Львів» і вимагають розробки пропозицій щодо вдосконалення формування та управління кадровим резервом.

Таким чином, неефективний кадровий резерв готелю «Львів» може призвести до зниження продуктивності, загострення конфліктів між співробітниками, перехід висококваліфікованих співробітників до конкурентів, втрати величезних витрат часу та коштів.

Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Країна	Головні чинники	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професійна	Довічний найм
	Вік	Одноразова допомога при виході на пенсію
	Стаж	
США	Заохочення підприємницької активності	Поєднання елементів відрядної та погодинної систем
	Якість роботи	Участь у прибутку
	Висока кваліфікація	Технологічні надбавки
		Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту
		Дотримання технологічної дисципліни
Система подвійних ставок		
Франція	Кваліфікація	Індивідуалізація оплати праці
	Якість роботи	Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва
	Кількість раціоналізаторських пропозицій	Ініціативність
	Рівень мобілізації	Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення у
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках
		Ділова участь у капіталі
		Трудова ділова участь
		Чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці
		Соціальні гарантії

1	2	3
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація систем податків та пільг Сильна соціальна політика

Джерело: складено автором на підставі [6, с.35].

У даного вивчення досвіду формування системи мотивації в зарубіжних компаніях різних країн, аналіз існуючої системи стимулювання на українських підприємствах, що зводиться тільки до регулювання оплати праці, дає змогу розробити та впровадити у практику нові підходи до управління мотиваційними факторами на українських готельних підприємствах за такими напрямками, як застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання працівників, що передбачає оплату праці, різні системи участі в прибутках, системи надбавок до зарплати, індивідуалізацію заробітної плати, моральні стимули, стимулювання працівників, які займаються творчою працею, шляхом застосування вільного графіка роботи, гуманізації праці; кар'єрний та професійний ріст; соціальні пільги для співробітників [19, с.28].

Загалом основні елементи мотивації праці в країнах з розвинутою ринковою економікою мають такі загальні принципи та особливості [20, с.42]: самостійність працівників, необмежене право вибору в рамках наданого законом, певна свобода дій економістів і менеджерів в межах виконуваних ними обов'язків; кожний працівник прагне більше вкласти в нові технології, в підвищення кваліфікації; повсюдне використання систем стимулювання як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях (асистент, консультант, керівник відділу, менеджер, директор тощо); переважне застосування погодинної форми заробітної плати в різних її модифікаціях відповідно до контрактної форми трудової діяльності; досить серйозне ставлення до нормування праці як важливого інструменту її організації. Різноманітні варіанти погодинної оплати праці містять вимогу обов'язкового виконання наданого обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів затрат праці; погодинна форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другорядною, мають багато

найрізноманітніших способів застосування. Це, як правило, системи, що передбачають преміювання за якісні показники роботи; пріоритет якісних показників підтверджується перевагою оплати розумової праці над фізичною; індивідуалізація заробітної плати з урахуванням оцінювання конкретних здібностей працівника; використання нетрадиційних методів матеріального стимулювання трудового потенціалу (участь найманих працівників у розподілі прибутку, в успішному функціонуванні фірми, безоплатна передача акцій чи продаж їх за ціною, нижчою від ринкової, накопичення коштів на спеціальних рахунках).

В Україні система мотивації повинна мати ті ж самі складники, що й в інших країнах, але на сучасному етапі розвитку економіки основна увага у цій системі повинна приділятися рівню оплати праці, підвищенню її стимулюючої ролі.

Отже, система стимулювання праці персоналу на українських готельних підприємствах повинна чітко визначати цілі, встановлювати види стимулювання відповідно до результатів, що досягаються, визначати систему оцінки, період і терміни виплат винагороди.

Результати вибору співробітниками готелю «Львів» бажаних елементів компенсаційного пакету з запропонованого їм переліку (табл. 2.3), визначив бажаний склад компенсаційного пакету для працівників готелю «Львів» у сучасних (кризових) умовах.

Таблиця 2.3

Елементи компенсаційного пакету у готелі «Львів», %

Елементи компенсаційного пакету	Вік						%
	I	II група – від 26 до 45 років			III група – від 46 до 65 років		
	Освіта	Освіта		Освіта			
Загальна	Вища	Загальна та середня	Вища	Загальна та середня спеціальна	Вища		
1. Медичне страхування	-	5,0	7,0	9,0	-	16,0	37,0
2. Премії	3,0	15,0	-	6,0	8,0	-	32,0
3. Програма підвищення кваліфікації	-	4,0	-	7,0	-	7,0	18,0
4. Програма професійної перепідготовки	-	-	2,0	-	4,0	3,0	9,0

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
5. Пугівки в санаторії та будинки відпочинку	2,0	-	1,0	-	-	1,0	4,0
Ітого	-	-	-	-	-	-	100,0

Джерело: розроблено автором за даними готелю «Львів»

Представники другої та третьої вікових груп працівників готелю «Львів» – на перше місце в переліку елементів компенсаційного пакету ставлять медичне страхування (по 16% із кожної групи, загалом – 32%). 14% із них бажають мати змогу підвищувати кваліфікацію. А от молоді люди (перша вікова група респондентів) здебільшого обрали грошовий показник (премію), хоча 5% із них віддали перевагу медичному страхуванню, а 4% – підвищенню кваліфікації. Визначення медичного страхування як основного елементу компенсаційного пакета (37% опитаних) є, зрозумілим, адже при низькому рівні піклування про охорону здоров'я населення з боку держави, при недостатньому рівні охорони здоров'я на підприємстві, при низькій культурі організації власного життя і піклування про власне здоров'я з боку самих людей, при досить низьких доходах і високій вартості медичних послуг кожна людина, яка вже має певним чином організоване робоче місце в тій чи іншій організації і потрапляє сама в ситуації, що несуть загрозу її здоров'ю та здоров'ю інших людей, або спостерігає такі ситуації зі сторони, замислюється про важливість і необхідність медичного страхування.

Останні місця в переліку бажаних елементів компенсаційного пакету співробітники готелю «Львів» віддали проведенню лекцій і тренінгів на суспільно важливі теми. В готелі «Львів» часто піднімається питання про те, що матеріальне стимулювання це, звичайно, дуже важливо, але для багатьох також важливі й інші моменти, наприклад соціальний компенсаційний пакет, що поєднує в собі як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію (наприклад комплексне медичне обслуговування по корпоративній програмі, компенсація частини вартості відпустки), преміювання, надання моральної підтримки в складних життєвих ситуаціях, проведення змагань, використання інтелектуального потенціалу,

вручення грамот і ін.

Отже, ефективна робота готелю «Львів» неможлива без злагодженої, чіткої і професійної роботи персоналу. Але для того, щоб отримати єдину згуртовану команду, якість роботи якої буде знаходитися на найвищому рівні, необхідно докласти дуже багато зусиль, в тому числі за рахунок мотивації персоналу.

Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом готелю «Львів» (рис .2.1).

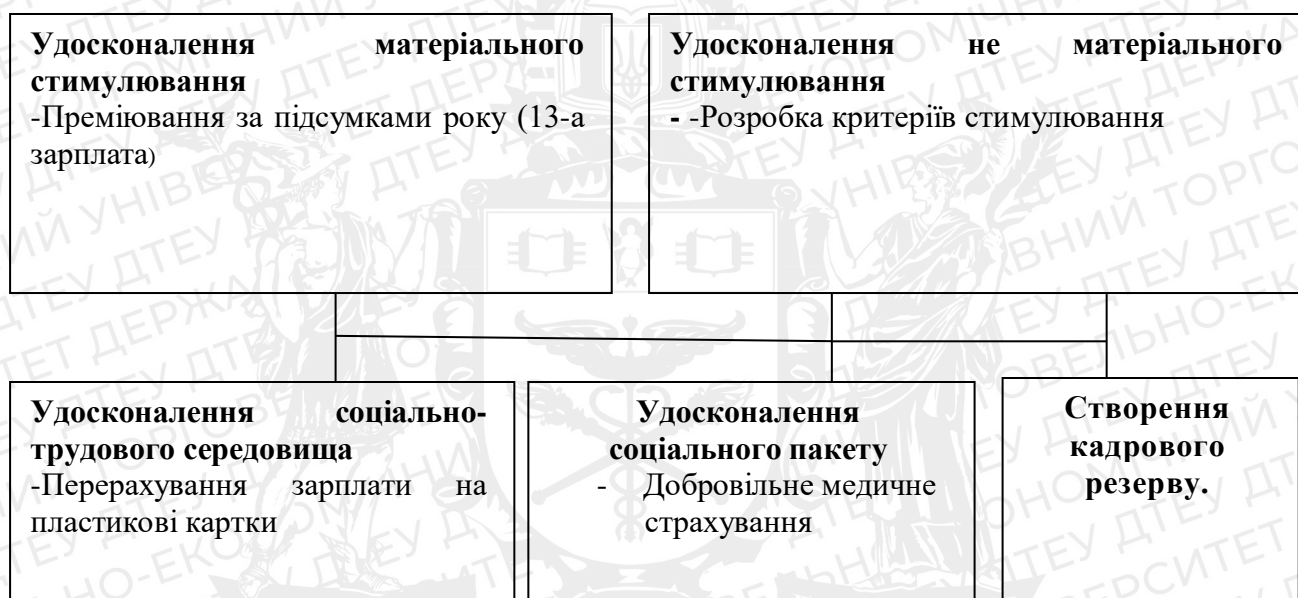


Рис. 2.1. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом готелю «Львів»

Джерело: розроблено автором за даними готелю «Львів»

- 1) Удосконалення матеріального стимулювання (преміювання за підсумками року - 13-а зарплата - 50% від базової заробітної плати; організація конкурсного продажу).
- 2) Удосконалення нематеріального стимулювання (розробка критеріїв стимулювання; організація зворотного зв'язку з керівництвом).
- 3) Удосконалення соціально-трудової сфери (виплата заробітної плати на банківську карту).

4) Удосконалення соціального пакета (добровільне медичне страхування працівників).

5) Створення кадрового резерву.

Розглянемо дані пропозиції докладніше:

1. Преміювання за підсумками року - 13-та зарплата.

Премія у вигляді 13-ої зарплати в готелі «Львів» пропонується встановити для всіх працівників готелю в фіксованому розмірі (в розмірі середньомісячної заробітної плати по підприємству).

Преміювання працівників готелю «Львів» за відповідний рік буде за умови виконання конкретно кожним працівником загальних робіт і всього переліку функціональних обов'язків відповідно до посадових інструкцій своєчасно, якісно і без зауважень з боку адміністрації готелю «Львів», а також з боку відвідувачів в поточному році, а також за умови відпрацьованого часу співробітниками повного року за який буде нараховуватися премія.

Є кілька способів матеріальної мотивації співробітників готелю: стабільна заробітна плата; оплата понаднормових за фіксованим тарифом; безкоштовне харчування під час роботи; хороша організація праці (механізація найбільш трудомістких процесів); бонуси за хорошу роботу.

2. Удосконалення нематеріального стимулювання працівників готелю «Львів»

Конкурси та шоу, авторські страви і нетривіальні презентації, які залучають додаткових клієнтів і роблять рекламу готелю - привід для грошової винагороди. Але не тільки матеріальні блага можуть стати достатнім мотиваційним фактором, таким чином в якості нематеріального стимулювання працівників готелю «Львів» пропонується: відрядження для обміну досвідом (особливо зарубіжна); участь в майстер-класах відомих кухарів; участь в професійних конкурсах.

3. Удосконалення соціально-трудового середовища працівників готелю «Львів»

Перерахування зарплати співробітників готелю «Львів» на пластикові карти АТ «ОТП». Відповідно до трудового законодавства роботодавець має право виплачувати працівникові заробітну плату готівкою, через касу, або в безготівковому порядку на вказаний працівником рахунок у банку. Виплата зарплати на пластикові картки - це зручний сучасний засіб розрахунків з персоналом по оплаті праці, яка рятує організацію від непотрібних клопотів, витрат і ризиків.

У табл. 2.4 представлено перелік найбільш затребуваних клієнтами новинок, які пропонує банк «ОТП» - основний партнер в рамках зарплатних проектів.

Таблиця 2.4

Новинки в зарплатних проєктах для готелю «Львів»

Послуга, що входить в зарплатний проєкт	Новинка	Умови надання
Кредитування співробітників	Овердрафт в розмірі від 40 до 300 відсотків середнього заробітку працівника. Пільговий (безвідсотковий) період до 60 днів. Пільгові умови для отримання всіх видів кредитів в даному банку	Стабільний або зростаючий рівень доходу, позитивна кредитна історія працівника
Розрахунки з використанням карти	Можливість оплатити послуги стільникового зв'язку, комерційного телебачення, Інтернету, комунальних служб через банкомат.	всім клієнтам
Нарахування відсотків на залишок по картковому рахунку	Нарахування від 1,5 відсотка річних на позитивний залишок по рахунку	всім клієнтам
Додаткові операції по рахунку	Самостійне поповнення рахунку	За бажанням клієнта
Страховання ризиків	Страховання збитків при втраті банківської карти, її розкраданні чи несанкціонованому доступі до рахунку.	За бажанням клієнта
Інформування про стан рахунку	Отримання інформації за допомогою SMS-повідомлення, WAP та Інтернету	Безкоштовно

Джерело: розроблено автором

Реалізація зарплатного проєкту дозволить готелю «Львів» забезпечити нормальний режим роботи в дні видачі заробітної плати, скоротити витрати

на її виплату, пов'язані з інкасацією і зберіганням грошових коштів, забезпечити повну конфіденційність розміру заробітної плати співробітників (в готелі «Львів» заробітна плата працівникам виплачується через касу підприємства).

Крім того, зарплатні картки стають елементом кадрової політики, що дозволяє створювати працівникам пільгові умови, допомагати в отриманні кредитів та інших банківських послуг, що значно підвищує лояльність працівників. Зарплатна картка, раніше призначена лише для зняття грошей з банкомату, сьогодні перетворюється в елемент соціального пакету.

В рамках зарплатного проекту укладається договір між банком і готелем «Львів», і він регулює їх взаємовідносини. Уклавши договір, банк відкриває кожному співробітнику спеціальний картковий рахунок, виготовляє і видає зарплатні картки. Реалізація зарплатного карткового проекту вигідна працівникам готелю «Львів». Всі переваги зарплатного проекту систематизовані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Вигоди від реалізації зарплатного карткового проекту для готелю «Львів»

Учасники	Вигоди
Готель «Львів»	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення обсягів готівково-грошового обороту; - відсутність необхідності забезпечення безпеки одержання, доставки і зберігання готівки; - зниження витрат на отримання та перевезення готівки; - отримання заробітної плати працівниками організації в режимі самообслуговування через мережу банкоматів; - перерахування на карткові рахунки всіх грошових виплат - зарплати, виплат соціального характеру та інших виплат, передбачених законодавством України, і ін.; - полегшення роботи бухгалтерії і значне скорочення обсягів касових операцій; - вивільнення працівників бухгалтерії, які обслуговують процедуру видачі заробітної плати, та їх спрямування на вирішення інших облікових завдань; - відсутність проблем, пов'язаних з дотриманням обмежень на ліміт каси і з депонуванням незатребуваних коштів; - усунення пікових навантажень в дні видачі заробітної плати та, як наслідок, порушення ділового ритму

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення повної конфіденційності інформації про заробітну плату і високої диференціації виплат залежно від професійної кваліфікації співробітників. Співробітники не підписують платіжні відомості і тому не можуть знати розміри зарплат своїх колег; - оперативна (одним платіжним дорученням на переказ загальної суми зарплати з використанням реєстру) виплата заробітної плати співробітникам організації; - відсутність необхідності самостійного кредитування своїх співробітників за рахунок надання банком додаткової послуги - овердрафту для фізичних осіб і ін.
Готель «Львів»	<ul style="list-style-type: none"> - можливість оперативного отримання заробітної плати та інших виплат в будь-який зручний час через мережу відділень банку, а також цілодобово за допомогою банкоматів банку, що обслуговує карткові рахунки; - можливість зняття готівки як в грн., так і в іноземній валюті; - можливість використання банкоматів не тільки для зняття готівки, але і для оплати деяких видів послуг в режимі реального часу (зокрема, послуг операторів стільникового зв'язку); - незалежність отримання грошових коштів від часу видачі заробітної плати; - можливість зарахування на карту інших грошових коштів (крім зарплати) і ін.

Джерело: розроблено автором

Багато банків, в тому числі і АТ «ОТП» надають кредити на пільгових умовах для власників карток, так як заробітні плати співробітників готелю «Львів» невеликі, тому багато співробітників мають потребу в грошовому позику, що, безсумнівно, має перевагу виплати заробітної плати на пластикові картки.

4. Удосконалення соціального пакету працівників готелю «Львів»

Добровільне медичне страхування працівників готелю «Львів»
Добровільне медичне страхування - це програма, згідно з якою людина отримує додаткові можливості для відновлення здоров'я в разі втрати працездатності. Справа в тому, що в нашій країні існує програма так званого обов'язкового медичного страхування, по якій поліси отримують всі співробітники готелю «Львів» без винятку.

5. Створення кадрового резерву. Таким чином, управління кадровим

резервом є важливою ланкою у системі управління персоналом, що дозволяє готельним підприємствам вибудовувати ефективну систему управління персоналом, досягти стратегічних цілей компанії, бути підготовленим до організаційних змін, замінювати вакантні місця власними кадрами, створювати перспективи професійного розвитку та посадового просування персоналу, підвищувати мотивацію співробітників фінансове становище готельного підприємства.

2.2. Ефективність пропозицій покращення системи управління персоналом готелю «Львів»

В умовах ринкової економіки з організацією системи преміювання на підприємстві пов'язане вирішення двоєдиної задачі:

- гарантувати працівнику бонуси за якісну та ефективну роботу;
- забезпечити досягнення результату у виробничому процесі, які дозволяють роботодавцю відшкодувати витрати та отримати прибуток.

Таким чином, завдяки організації системи преміювання досягається необхідний компроміс між інтересами працедавця і працівника, який сприяє розвитку відносин соціального партнерства між двома рушійними силами ринкової економіки.

Розмір матеріальної винагороди визначається наказом (розпорядженням) керівника підприємства та передається до бухгалтерії для виплати.

У готелі «Львів» премії видаються разом із заробітною платою. Якщо премії виплачуються за особливі заслуги і є одноразовою виплатою, інформація про виплату заноситься до розділу «Заохочення» трудової книжки.

Слід зазначити, що система преміювання в відділу управління «Львів» має загальний, тобто не індивідуальний підхід. Так, на підприємстві щомісяця встановлюється преміальний фонд, який розподіляється між працівниками як % до їх посадового окладу. Однаковий механізм преміювання, що застосовується для всіх працівників, не є стимулювальним, не змушує працівників до

високопродуктивної роботи. Система преміювання у готелі «Львів» ґрунтується на загальному, тобто персональному, підході. Відповідно, в компанії створено щомісячний фонд преміювання, який розподіляється між працівниками у відсотках від їхньої офіційної заробітної плати. Однакова структура преміювання, яка застосовується до всіх працівників, не стимулює і не змушує працівників працювати більше.

У мотиваційний механізм матеріального стимулювання входить заробітна плата, підприємницький дохід та різноманітні доплати і надбавки.

Під системою матеріального стимулювання слід розуміти організаційно-економічний механізм зв'язку між показниками, що характеризують міру праці (норми) і міру оплати відповідно до фактично досягнутих результатів праці (порівняно з нормами), умовами тарифної сітки і ціною послуг праці, узгодженими між працівником і роботодавцем.

Основними формами мотиваційних механізмів матеріального стимулювання праці, є заробітна плата, підприємницький дохід, а також різні доплати та пільги. Основними формами матеріального заохочення є заробітна плата, трудовий дохід, також різні додаткові виплати та пільги.

Система матеріального стимулювання - це організаційно-економічний механізм, що пов'язує показники заробітної плати відповідно до результатів праці (норм), умови тарифної сітки та ціни трудових послуг, узгодженої між працівником та підприємством.

Такий спосіб організації заробітної плати допомагає встановити залежність заробітної плати від якості праці та результатів працівника. У рамках тарифної системи оплати праці всі системи заробітної плати можна поділити на дві групи, які зазвичай називають формами заробітної плати, залежно від того, який базовий показник використовується для визначення міри праці. Якщо мірою праці є кількість відпрацьованих годин, заробітна плата є погодинною. Якщо мірою праці є кількість виробленої продукції (наданих послуг), то оплата праці є відрядною. Таким чином, форма оплати праці - це одна з класифікацій систем оплати праці, що базується на ознаках, які характеризують міру праці.

Запропонований організаційно-економічний механізм підвищення мотивації персоналу готелю схематично представлений на рис. 3.2.

Забезпеченість трудовими ресурсами та раціональне використання значною мірою визначають організаційно-технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки та технології предметів праці, підвищують конкурентоспроможність та створюють умови для фінансової стабільності.



Рис. 2.2 Організаційно-економічний механізм підвищення мотивації персоналу готелю

Поставлена мета мотивації підприємства досягається на основі принципів, функцій та методів менеджменту. Пропонується використовувати дванадцять принципів, які складені Г. Емерсоном :

1. Відправною точкою для управління є чітко визначені та сформульовані цілі.
2. Свідоме ставлення до своїх помилок, визначення їх причин.
3. Проведення тренінгів для покращення управління за допомогою залучення експертів.
4. Забезпечення дисципліни для своєчасного заохочення.
5. Чесне і об'єктивне ставлення до персоналу.
6. Швидкий, надійний, повний, якісний і постійний облік.
7. Контролювання робіт.
8. Підготовка та використання норми програм, що сприяють пошуку та реалізації запасів.
9. Стандартизація умов праці.
10. Нормування операцій, що полягає в стандартизації засобів їх використання, у регламентуванні часу.
11. Використання письмових інструкцій для забезпечення більш якісної роботи.
12. Видання премій за продуктивну і плідну роботу.

Детальніше розглянемо інструменти управління.

Одним з найпріоритетніших завдань в управлінні кадровим потенціалом готелю є покращення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати персоналу.

Взаємозв'язок між заробітною платою та продуктивністю праці слід розуміти наступним чином:

- із підвищенням продуктивності праці заробітна плата має підвищуватись;
- темп зростання продуктивності праці повинен перевищувати темп зростання заробітної плати.

Для покращення системи преміювання працівників необхідно ввести

щомісячну виплату бонусів замість щорічних премій.

Результати розрахунку економічного ефекту від розроблених заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом готелю «Львів» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Економічний ефект від розроблених заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом готелю «Львів»

Показник	До впровадження заходу (факт 2022 рік), тис. грн.	Після впровадження заходів (прогноз 2024рік), тис. грн.	зміни, ±	Темп зростання, %
1. ЧД від реалізації послуг, тис. грн.	11283,4	16925,1	5641,7	50,0
2. Собівартість, тис. грн.	9950,1	14576,9	4626,8	46,5
3. Прибуток від продажів, тис. грн.	1333,3	1582,6	249,3	118,7
4. Витрати на заходи, тис. грн.	0	125,8	125,8	x
5. Економічний ефект (п. 3 - п. 4)	0	1456,8	123,5	x
6. Економічна ефективність (п. 3 / п.4)	0	11,6	2,0	x

Джерело: розроблено автором за даними готелю «Львів»

Прогнозується, що за рахунок запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом готелю «Львів» дохід від реалізації послуг підприємства в цілому зросте на 50,0%, що збільшиться в порівнянні з 2022 р. на 5641,7тис. грн. при рівні витрат на рівні 2022 р., тоді прибуток від продажів готелю «Львів» зросте на 249,3тис. грн. або на 118,7%.

Розрахуємо ефективність запропонованих заходів:

$$E \text{ ефект} = P - B = 1582,6 - 125,8 = 1456,8 \text{ тис. грн.}$$

$$E \text{ ефективність} = P / B = 249,3 / 125,8 = 2,0.$$

Критерієм ефективності впровадження заходів є позитивна рентабельність проекту (2,0), яка більше 1.

Крім економічної ефективності проекту можна відзначити також наступні позитивні сторони реалізації проекту щодо вдосконалення системи мотивації персоналу готелю «Львів»: було отримано безліч пропозицій, як поліпшити організацію роботи персоналу готелю «Львів», умови праці, підвищити ефективність діяльності підприємства і ін.



ВИСНОВКИ

1. Готель «Львів» знаходиться в центрі м. Львів, на просп. Чорновола,7 Основними клієнтами готелю «Львів» є ділові туристи. Для них в готелі передбачений великий пакет додаткових послуг: великий і малий конференц-зал, банкетний зал, ресторан, організація кави брейків і ін. Отже, в готелі «Львів» правильно виконано розподіл обов'язків персоналу в рамках займаній ними посади

За останні роки, можна виявити, що зростання основних показників економічної діяльності готелю «Львів» відбувається рівномірно. У звітному періоді спостерігалися негативні зміни. Так, на 12,7 % зменшився плановий дохід від реалізації номеро-діб, середній тариф зменшився на 10,1%, Кількість номеро-діб наданих зменшилися на 20,6%. У готелі «Львів» більше бізнес туристів, вони залишаються тільки в будні дні, тому навантаження у вихідні падає бо вони приїжджають на будні дні. Отже, рентабельність за даними готелем «Львів» зменшилася через пандемію і введення державою низки протиепідемічних заходів протягом 2020-2021 рр. та повномасштабне вторгнення російського агресора в 2022 р.

З проведеного PEST – аналізу виходить, що економічні та технологічні фактори позитивно позначаються на розвитку готелю «Львів» та відкривають нові перспективи для роботи готелю. За результатами SWOT-аналізу вважаємо, що найефективнішими заходами для готельного бізнесу в Львові, зокрема готелю «Львів» буде впровадження нових послуг або вдосконалення старих.

2. Підсистема управління персоналом в готелі «Львів», будучи головним елементом системи управління готельним підприємством, розробляє та реалізує кадрову політику підприємства, основою якої є процес кадрового забезпечення.

При відсутності мотивації персоналу зацікавленість в досягненні максимального результату мінімальна. Тому необхідно заохочувати ініціативу працівників і матеріально зацікавлювати їх у роботі. На сьогоднішній день матеріальна мотивація співробітників в готелі «Львів»

становить оклад і бонусна частина. Даної мотивації явно недостатньо, щоб стимулювати працівників на виконання ними якісної та своєчасної роботи.

2. Таким чином, основні проблеми формування та управління кадровим резервом готельного підприємства є: проблеми при організації формування кадрового резерву; проблеми при оцінюванні потенціалу кадрового резерву; проблеми при розвитку резерву; проблеми при реалізації трудового потенціалу кадрового резерву..

Детальне вивчення досвіду формування системи управління мотивацією персоналом в зарубіжних готельних підприємствах різних країн, аналіз існуючої моделі стимулювання на українських підприємствах, що зводиться тільки до регулювання оплати праці, дає змогу розробити та впровадити у практику нові підходи до управління мотиваційними процесами на українських готельних підприємствах за такими напрямками, як застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання працівників.

Основні рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу готелю «Львів», які включають основні напрямки, матеріального і нематеріального стимулювання праці працівників: 1) Удосконалення матеріального стимулювання (преміювання за підсумками року - 13-а зарплата - 50% від базової заробітної плати; 2) Удосконалення нематеріального стимулювання; 3) Створення кадрового резерву

3. Критерієм економічної ефективності впровадження заходів є позитивна ефективність проекту (2,0), яка більше 1. Отже, в цілому можна зробити наступний висновок: витрати готелю «Львів» на управління та мотивацію персоналу виправдані, так як працівники отримують підтримку від роботодавця і на підприємстві підвищується продуктивність праці, зменшується «плинність кадрів», поліпшується атмосфера в колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В. Н. Мотивація і стимулювання праці: навч. посіб. Одеса : ОКФА, 2015. 260 с.
2. Андренко І.Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник; Харків: ХНУМГ, 2014. 431 с.
3. Андрійчук В.Г. Менеджмент: прийняття рішень і ризик : навч. посіб. Київ, 2018. 313 с.
4. Аранчій В.І., Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Полтава: РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 468 с.
6. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навч. посіб. Донецьк: Національний гірничий університет, 2017. 381 с.
7. Васильков В.Г., Василькова В.Г. Організація операційної діяльності підприємства: Підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 502 с.
8. Васьківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС». 2017. 236 с.
9. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Вид. 2-ге. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. - 336 с.
10. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с
11. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.
12. Данюк В. Менеджмент персоналу: навч. посібник. 2-е вид., без змін. Київ: КНЕУ, 2018. 398 с.
13. Дема Д. І., Дорохова Л. М., Віленчук О. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Житомир : ЖНАЕУ. 2018. 320 с.
14. Довгань Л.С., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
15. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та

концептуальні основи: монографія. Одеса, 2016. 196 с.

16. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

17. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. Київ: КНТЕУ. 2017. 600 с.

18. Кіндрацька Г.І. Аналіз господарської діяльності : практикум. 2-ге вид., Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 156 с.

19. Колот А. М. Мотивація персоналу : підр. Київ : КНЕУ, 2018. 337 с.

20. Краснокутська Н.С., Нашекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент : навч. посіб. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

21. Крушельницька О. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2019. 296 с.

22. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 472 с.

23. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч.посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.

24. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.

25. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.

26. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. (4-те вид., переробл. і доп.). Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

27. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. пос. Київ: КНЕУ, 2015. 351 с.

28. Белоусов А. В. Кадрова політика: теорія та практика. *Менеджер*. 2018. № 2 (4). С. 54-66.

29. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності. *Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд»*. 2017. Т. 6, № 5. С. 64-69.

30. Білик О.М., Полошко А. В. Формування ефективної корпоративної

системи мотивації праці на підприємстві. *Інфраструктура ринку праці*. Одеса, 2018. Вип.17. С.111-118.

31. Василик А. В., Ращенко А. Ю. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом роботодавця: світовий досвід і українські реалії. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2017. № 2(14). С. 226-236

32. Дубчак І. В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №7 (37). С. 170-176.

33. Заставнюк Л. І., Липовецька, Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 2019. № 3 (14), С. 166-172

34. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль у забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*. 2018. № 2. С. 204–206.

35. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2018. № 3. С. 21-23.

36. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 1. С. 29–33.

37. Овещька О.В. Кадрова політика підприємства як складник організаційного. *Інфраструктура ринку*. 2019. №32. С. 155-159.

38. Терентьев П. Система преміальної винагороди персоналу. *Логістика сьогодні*. 2018. № 3 (21). С. 154–163.

39. Усатенко О.В. Оцінка мотивації персоналу підприємств. *СХІД. Аналітично-інформаційний журнал*. 2018. № 1 (101). С. 24–27.

40. Офіційний Сайт готелю «Львів». URL: <https://hotel-lviv.com.ua/>

